

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

*(для студентів магістратури заочної форми навчання
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2018

Методичні рекомендації до виконання практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Організаційна культура публічного управління» (для студентів магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : В. М. Бабаєв, С.О. Гайдученко. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2018. – 34 с.

Укладачі: д-р наук з держ. упр., проф. В. М. Бабаєв,
д-р наук з держ. упр., проф. С. О. Гайдученко

Рецензент

М. М. Новікова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедру менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування,
протокол № 1 від 30 серпня 2018 р.*

ЗМІСТ

Вступ.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	5
Тема 1, 2 Поняття організаційної культури та її характеристики. Основні елементи організаційної культури.....	5
Тема 3, 4 Принципи і методи формування і підтримання організаційної культури. Методи зміни організаційної культури.....	13
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ.....	19
Тема 5, 6, 7 Вплив організаційної культури на поведінку працівників і ефективність діяльності організації. Поняття і види субкультур. Сильні і слабкі субкультури	19
Тема 8, 9 Зміст і показники аналізу організаційної культури. Організаційна культура і основні кадрові технології. Управління організаційною культурою	24
Список джерел.....	34

ВСТУП

Сучасна управлінська наука все частіше звертає увагу на «людський фактор», говорячи про його важливість і труднощі урахування і використання.

Говорити про організаційну культуру почали у 1970 – 80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій.

У різні часи у залежності від соціально-економічних умов існували різні типи організаційних культур. З розвитком ринкової економіки, переходом до інформаційного суспільства великої ролі набувають знання, кваліфікація, мотивація персоналу без яких не можливо реалізовувати ідеї, ініціативи працівників.

Організаційну культуру зараз вважають сильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації. Організаційна культура – це ідеологія управління і організації соціально-економічної системи. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації.

Організаційна культура встановлює правила і норми поведінки, формує відносини і зв'язки між працівниками і підрозділами організації.

Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури підприємства дозволить оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також сприятиме досягненню запланованих результатів.

Вивчення дисципліни «Організаційна культура публічного управління» дозволить не тільки діагностувати проблеми, викликані культурним фактором, але і свідомо планувати і формувати ефективну організаційну культуру.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тема 1, 2 Поняття організаційної культури та її характеристики. Основні елементи організаційної культури

Мета заняття: розглянути природу організаційної культури, її виникнення і значення для сучасної організації; визначити основні ознаки і характеристики організаційної культури; виробити навички аналізу сутності організаційної культури; розглянути основні елементи організаційної культури; розвинути навички аналізу існуючої на підприємстві організаційної культури, її основних елементів.

Запитання для самоконтролю

1. Які функції виконує культура на рівні організації? У чому полягають її особливості?
2. Дайте визначення поняття «організаційна культура». У якому співвідношенні на Ваш погляд знаходяться поняття «культура» і «організаційна культура»?
3. Яка роль організаційної культури в управлінні сучасною організацією? Чи має вона вплив на співробітників?
4. Перелічіть основні ознаки і якості організаційної культури.
5. Дайте визначення цінностей і вкажіть основні шляхи їх формування. Які принципи лежать в основі формування єдиної системи цінностей організації? У яких документах організації зафіксовані основні організаційні цінності?
6. У чому, на ваш погляд, полягає значення місії організації? Як співвідносяться між собою цінності, цілі, місія організації?
7. Трудова етика і мораль як елементи організаційної культури.
8. Що таке норми та зразки неформальної взаємодії і поведінки? Що таке організаційні традиції і ритуали? Наведіть приклади.
9. Комунікація і комунікаційна система як елемент організаційної культури? Перелічіть задачі системи інформування. Навіщо потрібен зворотній зв'язок?
10. Яке значення має соціально-психологічний клімат у взаємодії групи? Чи впливає він на результати діяльності колективу? Наведіть приклад.

11. Значення зовнішнього вигляду персоналу у формуванні іміджу організації. Яким повинен бути зовнішній вигляд ділової людини.

12. Що таке стиль управління? Які бувають стилі управління? Чи впливає стиль управління на організаційну культуру?

Завдання 1

Визначте, які з наведених нижче тверджень вірні, а які ні. Обговоріть свої відповіді у групі, обґрунтовуючи свою думку.

Твердження:

1. Організаційна культура відрізняє одну організацію від іншої.
2. Серед причин, що сприяли розробці концепції організаційної культури у кінці 70-х років XX століття можна виділити наступні: економічні, кроскультурні, раціональні (наукові).
3. Культура на рівні організації регулює діяльність людей.
4. Підтримання культури залежить від неформальних лідерів.
5. Засвоєння працівниками організаційної культури залежить від їх адаптації в організації.
6. Організаційна культура відноситься до факторів зовнішнього середовища.
7. Базові установки культури бездоказово сприймаються і поділяються членами організації.
8. Перехід від однієї стадії життєвого циклу організації до іншої – це передбачувана зміна.
9. Місія організації, як правило, формулюється на стадії росту.
10. На стадії спаду організації посилюється централізація управління.
11. На організаційну культуру сильний вплив має характер діяльності організації.
12. Організаційна культура є результатом одноразової взаємодії працівників організації, їх індивідуальних цінностей переконань.
13. Організаційна культура – це ідеологія управління.
14. Ієрархія організаційної культури відповідає ієрархії керівного складу організації.
15. Нові члени організації не можуть вплинути на зміну вже сформованої організаційної культури [6, с.148].

Завдання 2

Проаналізуйте особливості організаційної культури добре відомої Вам організації (наприклад, місце навчання, практики, роботи та ін.). Аналіз повинен ґрунтуватися переважно на Ваших власних спостереженнях і спогадах.

Додатково можна використовувати опитування співробітників організації, а також доступну офіціальну документацію організації.

Питання по джерелам інформації про організаційну культуру:

1. Які з відомих Вам документів, що віддзеркалюють діяльність організації, здаються Вам найбільш суттєвими для аналізу організаційної культури?

2. Які формальні і неформальні ритуали існують в організації?

3. Чи існують в організації свої символи? Які?

4. Які зовнішні атрибути організації виконують символічну функцію?

5. Чи має організація будь-де зафіксовані базові цілі або місію, кодекс поведінки співробітників?

6. Чи існують у організації легенди? Які?

7. Які слова, вирази, висловлювання можна вважати характерними для мови організації?

8. Які характерні форми звернення співробітників організації один до одного?

Питання і завдання для аналізу організаційної культури:

1. Які норми і правила поведінки характерні для організації? Які норми і правила, що стосуються таких аспектів роботи організації, як:

- ступінь самостійності і незалежності співробітників у своїй роботі; ставлення до ініціатив;

- система взаємодії і взаємодопомоги співробітників;

- взаємодія співробітників з керівництвом; можливість обговорення рішень керівництва і незгода з ними;

- контроль за роботою;

- заохочення і нагороди; справедливість при оплаті і розподілі заохочень;

- привілеї, пов'язані з посадою; фаворитизм;

- ставлення до порушень, висловлювань;

- дотримання дисципліни та режиму праці;

- турбота про співробітників і їх позаслужбових проблем;

- ставлення до конфліктів і шляхів їх вирішення;

- повнота і доступність інформації про організацію.

2. Як співвідносяться формальні і неформальні норми і правила в організації?

3. Які якості співробітників більш за все цінуються в організації?

4. Сформулюйте базові цілі організації.

5. Які субкультури існують в межах даної організаційної культури?

Які їх особливості? Якщо Ви аналізували субкультуру, як вона співвідноситься з культурою організації у цілому?

6. Запропонуйте заходи, спрямовані на покращення організаційної культури.

Завдання 3

Проаналізувати конкретну ситуацію дати відповіді на питання.

Корпоративна культура компанії AVA Technology

У наш час компанія AVA Technology (приватна фірма, власниками якої є Джон Тью і Девід Сан), є однією з провідних компаній в області комп'ютерних технологій.

Прибутки компанії постійно зростають, а за результатами продажу вона залишила далеко позаду своїх конкурентів.

Такі вражаючі результати діяльності компанії наряду з її розташуванням у передмісті Лос-Анджелісу здаються неймовірними. Але все цілком закономірно. Девід Сан, який народився у Тайвані, і Джон Тью родом з Шанхаю, з самого початку вирішили, що працівники компанії, її постачальники і клієнти повинні стати якби членами їх великої родини. Це означає, що на перший план вийдуть такі цінності звичайної азіатської родини, як довіра, лояльність і взаємодопомога у відношеннях з клієнтами, не говорячи вже про постачальників і робітників. Ніхто не вірив у успіх, але засновники втілили свої ідеї у життя. Деякі їх вислови («Ми створили цю компанію, щоб піклуватися про людей») тривіальні, але здаються відвертими. Обидва уникають розкоші у офісі. У жодного з них немає секретаря. Працівникам, дві треті з яких відносяться до національних меншин, платять більше, ніж у середньому у цій галузі. У випадку краху компанії, кожен отримає зарплату у розмірі річного окладу. Деяким працівникам допомагають сплачувати за дім.

Однак така щедрість розумна з точки зору прибутку компанії – це наглядно видно з показника прибутку із розрахунку на одного працівника. Така щедрість веде до неймовірної лояльності з боку працівників: компанія заснована у 1987 році, з того часу її залишило всього 12% працівників.

Джон Тью і Девід Сан аналогічно ставляться до своїх партнерів і конкурентів і досягають такого ж результату. Більшість угод заключна компанією на основі довірливого ставлення. AVA Technology ніколи не тисне на своїх постачальників з метою зниження ціни, по можливості сплачує замовлення завчасно і не відміняє їх. Такі стосунки завжди виправдовують себе: компанія не тільки отримує найвигідніші ціни від постачальників, але поставки ніколи не зриваються, що важливо у цій галузі.

Прибуток компанії щорічно подвоювався на протязі 6 років, досягнувши 802 млн.дол.

На сьогодні філософія Тью – Сан – зроби щасливими своїх працівників, постачальників, клієнтів, і твій бізнес буде процвітати – працює. Тью говорить: «Культура – це найважливіше, що є у компанії» (з конфуціанської філософії). Вони зрозуміли, що люди і взаємовідносини з ними, можуть забезпечити успіх компанії.

Як зберегти такий високий рівень культури? Це не просто. Компанія росте, росте кількість працівників. Для навчання нових працівників використовується система наставництва. З ростом компанії буде все складніше зберігати культуру, але і скопіювати її дуже складно. До тих пір поки конкуренти не зможуть скопіювати їх характер, або поки компанія не розростеться до великих масштабів Джон Тью і Девід Сан можуть жити спокійно.

Питання:

1. Охарактеризуйте систему цінностей компанії AVA Technology.
2. Як би ви описали тип корпоративної культури AVA Technology?
3. Як компанія намагається розвинути свою організаційну культуру?
4. Як власники використовують кадрову технологію наставництва і соціалізації?
5. Чи зможе компанія у майбутньому зберігати корпоративну культуру, якщо буде рости? Чому? Обґрунтуйте свою думку. Запропонуйте шляхи вирішення потенціальної проблеми [1, с. 17-18].

Завдання 4

Проаналізувати конкретну ситуацію, дати відповіді на питання

Прояви організаційної культури

1. Мережа готелів Ritz-Carlton відома у всьому світі. Її керівникам вдалося створити унікальну атмосферу і забезпечити високий рівень обслуговування, що дозволяє їй успішно розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, мати впевнену позицію на ринку. У Ritz-Carlton кожний працівник вважає себе членом команди і робить все можливе, що якнайкраще задовольнити клієнта. У цьому співробітникам допомагає збірник правил, що отримав назву «Золотий стандарт». Ще більш важливим є те, що політика компанії, практика і процедури спрямовані на підтриманні інтересу працівників до ефективної праці (відповідна система стимулювання, винагороди). Співробітники відчують свою цінність для організації. Їх девіз: «Ми – леді і джентльмени – пропонуємо свої послуги леді і джентльменам». Гості і співробітники отримують однаково гарне обслуговування. Атмосфера і культура Ritz-Carlton повністю відповідають одна одній.

2. Головна мета компанії Mc Donald's – надавати своїм покупцям якість, обслуговування, зручність і споживчу цінність. Засновник компанії хотів створити мережу ресторанів, яка була б відома своєю якістю і єдиним методом приготуванні їжі. Він створив університет «Гамбургер», де кожний бажаний міг отримати знання в області «гамбургерології», це стало елементом організаційної культури компанії. Mc Donald's цінує у своїх співробітниках лояльність і відданість. Політика і процедури Mc Donald's детально регламентують обов'язки співробітників і їх поведінку на роботі. Наприклад, у відповідних інструкціях регламентується наскільки часто повинні прибиратися сантехнічні приміщення і яким лаком для нігтів треба користуватися. Mc Donald's проводить різні змагання і церемонії нагородження переможців, тих хто краще всіх виконує свої обов'язки. Компанія активно використовує практику франчайзингу (це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах).

Ключовими елементами нового підходу є: франчайзі зобов'язані отримувати щорічне погодження фінансових планів, для всіх продуктів встановлюється єдина цінова політика. Франчайзі, що не задовольняють вимоги компанії ризикують втратити франшизу після закінчення строку дії.

Питання:

1. Визначте загальні елементи організаційної культури Ritz-Carlton і Mc Donald's.

2. Яка організація спирається у більшому ступені на контроль і/або конкуренцію? [7]

Завдання 5

Прочитайте тези «Цінності як індивідуальний і соціальний феномен». Чи погоджуєтесь ви з основними положеннями тез? Як ви вважаєте, що впливає на формування цінностей індивіда?

Проблематика цінностей знаходиться на перетині декількох розділів психології і суміжних наук. Цінності, їх система є дуже важливим аспектом особи. Система цінностей як складова Я-концепції визначає світоглядні аспекти самосвідомості. Поняття індивідуальних цінностей багато в чому схоже на мотиви, тому що цінності можуть бути рушійною силою поведінки. При цьому

найбільш значимі цінності фактично є найсильнішими мотивами, в усякому разі їх свідомій частині.

Психологи дотримуються погляду, що загальне число цінностей, що є надбанням людства, відносно невелике. Проте їх співвідношення і індивідуальна значущість унікальні для кожної людини. В кожного – своя власна система, або ієрархія цінностей, в рамках якої можливі свої переваги. Так, можуть бути більш значущими цінності самореалізації (як правило, в професійній сфері – це цікава робота, активне, діяльне життя, продуктивне життя, творчість), а можуть – цінності, пов'язані з особистим життям (здоров'я, любов, сім'я, друзі, розваги). Можливі і інші варіанти: віддаються перевага цінності індивідуальні (свобода, здоров'я, активне життя, творчість, матеріальна забезпеченість) або цінності міжособові (сім'я, друзі, щастя інших), конкретні цінності (здоров'я, робота, сім'я, друзі) або абстрактні цінності (пізнання, розвиток, свобода, творчість), цінності «активні» (активне діяльне життя, продуктивність) або цінності «пасивні» (краса, життєва мудрість).

Отже, цінності одночасно є і соціальними, і суто індивідуальним феноменом. Як індивідуальний феномен, цінності визначаються соціумом – дією нації, класу, соціальних і професійних шарів і інших соціальних груп, в яких живе конкретна людина. Процес засвоєння і прийняття цінностей – одна з найважливіших складових процесу соціалізації.

Першим і найважливішим джерелом формування цінностей для кожної людини стають його батьки, дія яких в дитинстві позначається на системі цінностей протягом всього життя. Надалі на формування цінностей роблять вплив все більше число людей, самих різних соціальних груп, що є представниками, – шкільний клас, вчителі, друзі, компанії, колеги по роботі, громадські організації і об'єднання і так далі Свій чималий внесок вносять і книги, кінофільми, телебачення та інші ЗМІ.

Переломний момент у формуванні індивідуальної системи цінностей – криза перехідного віку, в ході якого передивляються і часто безжалісно відкидаються батьківські цінності, формується власна відносно цілісна і стійка система цінностей. Ця система визначатиме вибір професії і кар'єри, основні життєві цілі і пріоритети.

Кожного разу, вступаючи в нове соціальне середовище – приїхавши до іншої країни, прийшовши на нову роботу, просуваючись вгору або вниз по сходах матеріального благополуччя, – ми стикаємося з іншою, ніж наша, системою цінностей. Чим більше відмінність, тим більше складний і хворобливий процес адаптації в новому середовищі. Часто його результатом

стає зміна індивідуальної системи цінностей – деколи несподіване і навіть небажане.

Схожі процеси мають місце і при вступі до значимих межособистісних стосунків, особливо в родинне життя. Розбіжність системи цінностей між подружжям може стати основою важковирішуваних, а часто і нерозв'язних проблем в родинному житті. Чим більше відмінності соціального середовища, в якому виховувалися і жили подружжя, тим більше розрізнятимуться їх індивідуальні системи цінностей. Аналіз і зіставлення цих систем допомагає пролити світло на джерела родинних конфліктів і складнощів.

Завдання 6

Вправа для самооцінки

Етика організації

Визначте свою систему цінностей: ЗБ – згодний беззаперечно, З – згодний, НЗ – не згодний, ДН – досконало не згодний (табл. 1)

Таблиця 1 – Система цінностей

Твердження	ЗБ	З	НЗ	ДН
1	2	3	4	5
1. Не слід очікувати, що робітники будуть повідомляти про свої помилки керівництву				
2. Бувають випадки, коли керівник повинен ігнорувати вимоги контракту й порушувати стандарти безпеки, щоб упоратися зі справою				
3. Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності. Іноді необхідно давати зразкові цифри.				
4. Бувають випадки, коли необхідно сховати несприятливу інформацію від керівництва				
5. Нам варто робити так, як говорять наші керівники, хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій				
6. Іноді необхідно зайнятися особистими справами в робочий час				
7. Психологічно іноді доцільно задавати цілі, що не набагато перевищують норму, якщо це допоможе стимулювати зусилля працівників				

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
8. Я б розкрив «бажану» дату відвантаження замовлення, щоб роздобути це замовлення				
9. Можна користуватися службовою лінією зв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не користується компанія				
10. Керівництво повинне бути орієнтованим на кінцеву мету, тому ціль звичайно виправдує засоби				
11. Якщо заради одержання великого контракту буде потрібно влаштування банкету або легка деформація політики компанії, я дам на це дозвіл				
12. Без порушення політики компанії та існуючих інструкцій жити неможливо				
13. Звіти по контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб з отриманих товарів фіксувалися «недостачі», а не «надлишки»				
14. Використовувати час від часу копіювальну машину компанії для особистих цілей – цілком прийнятно				
15. Віднести додому те, що є власністю компанії (олівці, папір і т.п.), для особистих потреб – прийнятна додаткова пільга				

Оцінка відповідей в балах: ЗБ – 0, НЗ – 1, З – 2, ДН – 3.

Якщо ви набрали в сумі:

0 – готуйтеся до церемонії канонізації в якості святого

1-5 – вам можна йти в єпископи

6-10 – високий етичний рівень

11-15 – прийнятний етичний рівень

16-25 – середній етичний рівень

26-35 – потрібне моральне вдосконалювання

36-44 – відбувається падіння в прірву

45 – охороняйте коштовні речі від самого себе [5, с.15 – 16].

Тема 3, 4 Принципи і методи формування і підтримання організаційної культури. Методи зміни організаційної культури

Мета заняття: розглянути основні принципи і методи формування і підтримання організаційної культури; виробити вміння використання зазначених методів; розглянути основні методи зміни організаційної культури; сприяти розвитку навичок застосування цих методів у процесі раціоналізації організаційних систем.

Запитання для самоконтролю

1. Які існують підходи до формування організаційної культури? Які фактори впливають на формування організаційної культури?
2. Які проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції допомагає вирішити ефективна організаційна культура? Які основні джерела формування культури організації?
3. Які основні етапи формування організаційної культури? Розкрийте зміст кожного етапу.
4. Які методи формування, підтримання і укріплення організаційної культури? Розкрийте їх зміст.
5. Проаналізувати особливості формування культури в організаціях, які тільки створюються, та в зрілих організаціях.
6. Зміни в організації: поняття, значення, види. Управління змінами в організації. Назвіть причини змін організаційної культури?
7. Перелічіть фактори, що визначають зміни організаційної культури. Розкрийте зміст кожного фактора. Наведіть приклади впливів конкретних факторів на організацію.
8. Механізми зміни організаційної культури на різних стадіях розвитку організації. Подумайте, які переваги, ризики та загрози можуть нести зміни на кожній із стадій?
9. Методи зміни організаційної культури на стадії зрілості-занепаду.

Завдання 1

Позначте правильні відповіді.

1. Принципи формування організаційної культури – це:
 - культура повинна відображати основні ідеї існування організації;
 - культура повинна формуватися в повній відповідності з ефективними зразками, які вже існують в інших організаціях;
 - ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;

– розроблені елементи і заходи повинні гармонувати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва;

2. Ви згодні з твердженням, що лідери найбільш сильно впливають на формування культури організації?

Так

Ні

3. Правильна послідовність етапів формування організаційної культури:

– цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, сприяючі реалізації розробленої стратегії;

– вивчення організаційної культури, що склалася, визначення міри відповідності оргкультури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, що склалася, виявлення позитивних і негативних цінностей;

– розробка організаційних заходів, направлених на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

– оцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних коректив;

– вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей.

4. Джерелами формування організаційної культури є:

– структура організації;

– погляди, цінності і уявлення засновників організації;

– колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку організації;

– конфлікти;

– нові погляди, цінності і вистави, привнесені новими членами організації і керівниками.

5. Національна культура впливає на формування організаційної культури:

Так

Ні

6. Встановіть відповідність.

Первинні механізми Організаційні звичаї і ритуали,

впровадження

культурних основ

На що звертають увагу, що оцінюють і що контролюють,

Як лідери поведуться в критичних ситуаціях і при організаційних кризах,

Об'єктивні критерії розподілу дефіцитних ресурсів,

Офіційне проголошення організаційної філософії,

Вторинні механізми цінностей і переконань

чіткого формулювання

і закріплення основ

Свідоме ролеве моделювання, вчення і наставництво,

Об'єктивні критерії визначення рівня винагороди і статусу працівника, Об'єктивні критерії при наймі,

відборі, просуванні, переведенні і звільненні працівників організації, Структура і пристрій організації, Організаційні системи і процедури, Дизайн фізичного простору, фасадів і будівель, Історії, легенди і міфи про певних осіб і події.

Завдання 2

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома групами з приводу запровадження змін, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

Яким чином йому треба діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

а) Перш за все встановити діловий контакт з прихильниками нового, не беручи до уваги доводи прихильників старого порядку, вести роботу по запровадженню нового, впливаючи на противників силою свого прикладу і прикладу інших.

б) Перш за все намагатися переконати і залучити на свій бік прихильників старого порядку і стиля роботи, впливати на них переконанням у процесі дискусії.

в) Перш за все вибрати актив, доручити йому розібратися у обстановці і запропонувати заходи по її нормалізації, спиратися на підтримку адміністрації і громадських організацій.

г) Вивчити перспективи розвитку колективу і покращення якості продукції, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

Завдання 3

Проаналізуйте ситуацію. Як ви вважаєте, яка організаційна культура потрібна даному підприємству? Запропонуйте шляхи зміни старої організаційної культури.

Приватна столова

Марія Іванівна влаштувалася на роботу, на швейну фабрику, на посаду кондитера у місцевій столовій. Вона була дуже рада цій роботі, оскільки у нашому місті важко знайти роботу, яка б добре оплачувалась ще й з професії кондитер. Напередодні її приходу в організацію столова фабрики, де їдять біля 1000 осіб, працюючих там же, перейшла у руки приватного підприємця Олени Миколаївни. Раніше столова належала державі і її очолювала Ірина Олексіївна Петрова. За відгуком працівників вона була хорошим керівником. Вона була строгою, але справедливою, загалом дотримувалась автократичного стилю

керівництва. Після того, як столова перейшла до рук Олени, склад працівників залишився той же, і вона з ентузіазмом прийнялась за роботу, «за роботу» у прямому сенсі цього слова. Вона поєднувала роботу повара, адміністратора, касира. Оскільки столова була приватна ціни на обіди довелося підняти. З метою залучення клієнтів їй доводилося придумувати нові блюда, випічку, змінювати інтер'єр столової, змінювати обслуговування.

3. Все немов би пішло добре: добрий керівник, який немов би і не керівник, а член колективу, ніколи не підвищувала голос, сама все розкаже і покаже, що і як треба зробити, але персонал з часом став якийсь розбавтаний і в'ялий. Працівники почали забувати свої обов'язки і кожного разу кликали на допомогу керівника. Кожний став її кликати через дрібниці. Олена Миколаївна крутилась «як білка у колесі». Від демократичного стиля керівництва вийшов повний безлад. Виникла соціально-психологічна напруга в колективі. Деякі співробітники навіть почали думати про звільнення [8, с. 106].

Завдання 4

Визначте основні особливості оргкультури конкретного підприємства. Визначте основні проблеми оргкультури і можливі напрямки їх рішення. Запропонуйте шляхи зміни старої організаційної культури.

Ситуація для аналізу

Робочий день на одному з промислових підприємств для більшості співробітників починається з обов'язкового чаювання. Чаювання поступово переходить у перекур. Обід починається рано – практично майже за перекуром. Спеціалісти планового відділу, бухгалтерії, навіть молоді маркетингові аналітики починають бігати з пиріжками на тарілочках з кабінету у кабінет. Не завод, а клуб за інтересами. Для них основна мета перебування на роботі – спілкування.

Якщо у когось з співробітників День народження робота взагалі зупиняється. Тут вже не до спілкування з клієнтами, з 3 годин дня починається нарізання салатів і привітання співробітника. Вирощування кактусів – хобі начальника відділу праці і заробітної плати. У цьому відділі кактуси стоять на всіх столах. Складається враження, що всі працівники відділу займаються виключно розведенням квітів. У відділі кадрів квітів менше, це пов'язано з тим, що весь простір тут займають стелажі, картотеки. Комп'ютери тут не прижились, вони стоять у коробках у кутку. Все це відбувається і на нижчих поверхах, де знаходяться різні відділи і бюро. У кабінетах старі, містами відірвані шпалери, у коридорах темно і пильно, на стінах висять дошки з інформацією 80-х років. Місцезнаходження туалетів можна точно вирахувати – за запахом хлорки.

У керівників виробничих цехів свій мікроклімат: у кабінетах на стінах висять старі портрети Леніна, на нарадах димно і не обходиться без кріпкого слівця. Тут мислять виключно у категоріях тон і одиниць продукції, що випускається, вважаючи, що всі інші підрозділи існують виключно для того, щоб завантажувати їх виробництво.

На верхніх поверхах знаходиться дирекція. Там світлі коридори, доріжки, євроремонт. У приймальнях сидять навчені на західний манер секретарі. У кабінеті комерційного директора прапорці, коштовна техніка, інші атрибути, які підкреслюють статус власника кабінету. Комерційний директор говорить про управління по цілям, про якість, про запуск автоматизованої системи управління. Все це каже про те, що він отримав освіту MBA. На його думку компанія пережила кризу і почала розвиватися!

Тільки при підведенні щорічних підсумків з'ясувалося, що компанія не принесла власникам ні копійки прибутку, за всіма напрямками – самі збитки, а ринок, який завжди належав цій компанії зайнятий іншими виробниками [10].

Завдання 5

Виберіть правильні відповіді.

1. Виникнення труднощів при проведенні змін у культурі організації пов'язане з:

- опором змінам
- негативною оцінкою змін
- відсутністю грошей
- відмовою керівництва змінювати свою поведінку, ставлення
- відсутністю здатністю переконувати у менеджерів

2. Зміна культури організації тягне за собою:

- зміну поведінки кожного члена організації
- зміну ставлення керівництва організації до підлеглих
- зміну загалом внутрішнього середовища організації
- зміну зовнішнього середовища організації

3. Перш ніж вносити будь-які зміни треба відповісти на два питання:

- як зміни організаційної культури відіб'ються на персоналі?
- що являє нинішня організаційна культура?
- які фінансові затрати по зміні організаційної культури?
- якою повинна бути ефективна організаційна культура?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

Тема 5, 6, 7 Вплив організаційної культури на поведінку працівників і ефективність діяльності організації. Поняття і види субкультур. Сильні і слабкі субкультури

Мета заняття: розглянути механізми впливу організаційної культури на підвищення організаційної ефективності; ознайомитись з основними підходами до аналізу впливу культури на ефективність діяльності організації; розглянути фактори, що впливають на особливості організаційної культури; розглянути теоретичні основи формування субкультур у організації; вироблення вміння управління субкультурами.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття ефективності в управлінні.
2. За допомогою чого можна оцінити вплив організаційної культури на організаційну ефективність?
3. Які елементи організаційної культури і показники їх ефективності вам відомі? Розкрийте зміст кожного елемента.
4. Які канали і механізми впливу організаційної культури на підвищення організаційної ефективності вам відомі?
5. Як ви вважаєте, чому кожна організація має унікальну організаційну культуру? Як виникають особливості організаційної культури?
6. Які фактори впливають на особливості організаційної культури? Розкрийте зміст всіх факторів.
7. Наведіть приклади зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на особливості організаційної культури.
8. Що таке субкультура? За якими критеріями виділяються субкультури? Чому у організації завжди існують субкультури? Перелічіть складові і ознаки субкультури.
9. Що таке контркультура? При яких умовах в організації виникають контркультури?
10. Сильні і слабкі організаційні культури. Як проявляється сила організаційної культури?

Завдання 1

Встановіть відповідність.

Фактори організаційної культури	Ступінь конформізму
	Середній строк адаптації
	Ступінь керованості
	Розвинутість системи передачі культурного досвіду
	Стан соціально-психологічного клімату
Показники ефективності організаційної культури	Рівень плинності кадрів
	Рівень дисципліни праці
	Рівень розвитку і використання системи інформування
	Рівень конфліктності
	Рівень мотивації
	Кількість нововведень, пропозицій, раціоналізаторських
	Ступінь довіри персоналу до керівництва
	Відповідність цінностей

Завдання 2

Вибір індивідуального типу керівництва колективом — одна з найважливіших задач для менеджера. Зазвичай виділяють п'ять основних типів керівництва.

1. «Невтручання»: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато робить сам. Він досягає мінімальних результатів, достатніх тільки для збереження своєї посади у даній організації.

2. «Тепла компанія» високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери, зручного темпу роботи. При цьому керівника не дуже турбує чи будуть досягнуті конкретні і стабільні результати.

3. «Задача» увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага або дуже мало уваги.

4. «Золота середина» керівник намагається у достатній мірі поєднувати як турботу про персонал, так і виконання задачі. Він не вимагає багато від співробітників, але і не допускає ледарства.

5. «Команда» керівник повністю зосереджений на оптимальному поєднанні інтересів виробництва і персоналу. Співробітники беруть на себе обов'язки, прагнуть досягти цілей організації, сприяють встановленню довіри і поваги один до одного.

Який стиль керівництва на вашу думку є найкращім? Аргументуйте свою позицію. Крім того, не можна стверджувати, що є який не будь оптимальний стиль керівництва, який завжди виправданий, - оскільки ситуації бувають різні. Чи може бути гнучкий стиль керівництва?

Завдання 3

Проаналізувати ситуацію, виконати завдання.

Організаційна культура: будувати або нав'язувати

У компанії «Заря» після новорічних свят вийшов на роботу новий директор по персоналу Михайло Р. Молода людина з приємними манерами і досвідом роботи у одній з крупних західних компаній сподобався керівництву компанії. Останні три роки компанія стрімко розвивалася. Штат співробітників досяг близько тисячі осіб. Керівництво компанії прийшло до думки, що керівником по персоналу потрібна людина з активною життєвою позицією і сучасними професійними знаннями, а також така, що має досвід впровадження західних технологій у галузі управління персоналом.

Одним з перших кроків Михайла було розробка і введення кодексу корпоративної поведінки. Керівництво компанії підтримувало нововведення. Крім цілого переліку норм, як треба себе поводити на роботі і з клієнтами, всі співробітники дізналися, що з 1 березня вводиться строгий дрес-код, а до більшості сайтів у Інтернеті буде обмежений доступ. Також був запроваджений електронний облік робочого часу, а у якості нового місця для перекуру була виділена кімнату у найбільш віддаленій частині будівлі. Нововведення були сприйняті співробітниками негативно. У відділ персоналу почали приходити співробітники і цікавитися: «Як довго це триватиме?». Менеджерам по персоналу доводилося «відловлювати» тих, хто одягався не по уставу і не допускати таких співробітників до роботи. Їх відправляли до дому переодягатися. Причому, час витрачений на дорогу не вважався робочим і не оплачувався. Напруга в компанії наростала. Співробітникам відділу доводилося проводити профілактичні бесіди з тими, хто був невдоволений новими корпоративними стандартами. Деякі співробітники звільнилися. Невелика частина співробітників, особливо новачки, спокійно сприймали нововведення, вважали їх повністю обґрунтованими. Але частина старих спеціалістів противилась змінам: ріст компанії був обумовлений ефективною командною роботою незалежно від зовнішнього вигляду і користування соціальними мережами. Вони були впевнені, що нововведення руйнують корпоративний дух компанії.

Так як же мінімізувати супротив співробітників компанії?

Завдання:

Допоможіть директору по персоналу визначити дії, які допоможуть реалізувати всі його нововведення у обережному для співробітників режимі, тобто вирішіть:

- як оцінити потребу у змінах у корпоративному житті компанії?
- які заходи треба провести, щоб зміни, які проводяться були прийняті співробітниками з найменшим опором?
- чому важливо оцінити ефективність впровадження нових стандартів корпоративного життя компанії?
- як ви вважаєте, чи існують у цій компанії субкультури? [1, с. 68]

Завдання 4

Ознайомитися з приведеною типологією організаційних культур. Розглянути запропоновані характеристики організаційних культур та визначити їх тип (у відповідності з запропонованою типологією на рисунку).

Характеристики організаційних культур:

1) характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій.

2) виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. У компаніях із такою культурою співробітники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають.

3) вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому в більшості організацій відходять від цього типу культури.

4) має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності

змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури – задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників [4, с.48].

Завдання 5

Проаналізувати конкретну ситуацію і відповісти на питання.

Організаційна культура компанії Levi Strauss

Levi Strauss – найкрупніший у світі виробник джинсового одягу, обсяги продажу якої обчислюються мільярдами доларів. Однак, останнім часом на адресу компанії стали поступати нарікання, що вона повільно обновляє свою продукцію, поступаючись своїм конкурентам. З'явилися також критичні зауваження у бік організаційної культури цієї компанії. У той же час компанія впроваджувала у життя ідею її президента Р. Хааса, переконаного, що компанія вже довела свою можливість утримувати лідируючі позиції з виробництва джинсового одягу. Тепер її завдання – створити сильну високоморальну культуру, підтримувати етику взаємовідносин, тим самим перетворивши Levi Strauss у зразок високої якості трудового життя. Його ідеї зводилися до наступного:

- відкритість: менеджери повинні проявляти інтерес до працівників, підкреслювати їх успіхи і внесок у досягнення результатів роботи компанії;
- незалежність: на всіх рівнях управління організації вітаються незалежні судження, конструктивна критика;
- етика: менеджери повинні чітко і відкрито формулювати свої вимоги, подавати приклад персоналу;
- делегування: менеджери повинні делегувати власні повноваження на більш низький рівень управління, тим, хто безпосередньо виробляє продукцію і спілкується з покупцями і клієнтами;
- зовнішні зв'язки: Levi Strauss відмовиться від роботи з партнерами, дії яких не співпадають з стандартами етики компанії;
- оцінка персоналу: до 30 % премій приходить на працівників, що дотримуються етичних стандартів; працівник, який добився високих виробничих стандартів, але при цьому не дотримувався етичних стандартів може не отримати премію. Етичні стандарти Levi Strauss багато хто ставив під сумнів, вважаючи, що вони не сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії, пояснюючи цим її невдачі на ринку. Однак Р. Хаас вважав, що проблеми компанії зумовлені зовнішніми факторами і обставинами, і якщо б не дотримувалися етичні стандарти, компанія б пережила більші труднощі.

Питання:

1. Охарактеризуйте організаційну культуру компанії Levi Strauss. До якого типу (за різними типологіями, переліченими у завданні 11.1) відноситься ця організаційна культура?
2. Чи можна вважати організаційну культуру Levi Strauss сильною? Назвіть особливості сильної організаційної культури.
3. Чи погоджуєтеся ви з твердженням президента компанії, що створена ним організаційна культура являє основну конкурентну перевагу компанії? Аргументуйте свою позицію.
4. Які б заходи впровадили би ви? [1, с.28-29]

Тема 8, 9 Зміст і показники аналізу організаційної культури. Організаційна культура і основні кадрові технології. Управління організаційною культурою

Мета заняття: розглянути зміст і показники аналізу організаційної культури; опанувати методи дослідження організаційної культури, інструменти діагностики і оцінки організаційної культури, практичні технології діагностики організаційної культури; володіти методикою побудови профілю організаційної культури; розглянути основні кадрові технології і їх вплив на організаційну культуру організації; розглянути організаційну культуру, як об'єкт управління; сутність і етапи управління організаційною культурою; механізми розповсюдження організаційної культури.

Запитання для самоконтролю

1. Зміст і показники аналізу організаційної культури.
2. У чому полягають особливості організаційної культури як об'єкту дослідження?
3. Охарактеризуйте інструмент оцінки організаційної культури OCAI. Які характеристики організаційної культури він дозволяє діагностувати?
4. Що таке кадрові технології (персонал-технології)? Ознаки кадрових технологій. Зміст і структура кадрових технологій.
5. Охарактеризуйте організаційну культуру як об'єкт управління. З якою метою керівники підприємств прагнуть здійснювати управлінський вплив на організаційну культуру?
6. З яких етапів складається процес управління організаційною культурою підприємства?

7. Проаналізуйте взаємозв'язок змін організаційної культури і організаційної структури. Наскільки керованими є ці процеси?

Завдання 1

Проведіть діагностику та оцінку організаційної культури будь-якої організації (наприклад, тієї, де ви навчаєтесь, працюєте, мрієте працювати).

Дайте відповіді на питання, що характеризують ключові виміри організаційної культури, що склалась на підприємстві, а також визначить характер тієї культури, яка необхідна, на вашу думку, для ще більш успішної діяльності.

Заповнення анкети складається з двох етапів (табл.2.) На першому етапі треба оцінити теперішній стан організації. На другому етапі покажіть, як повинна виглядати організаційна культура.

Таблиця 2 – Інструмент оцінки організаційної культури: поточний та переважний стан

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Хотілося б
1		2	3
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди виглядають такими, що мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна й перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота — добитися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована й строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
	Усього	100	
2. Загальний стиль лідерства в організації		Тепер	Хотілося б
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом підприємництва, новаторства й схильності до ризику		

Продовження таблиці 2

	1	2	3
C	Загальний стиль лідерства в організації служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ у руслі рентабельності.		
	Усього	100	
3. Керування найманими робітниками		Тепер	Хотілося б
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи, єдності й участі в прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, волі й самобутності		
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, твердим прагненням до конкурентоспроможності й заохоченням досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності й стабільності у відносинах		
	Усього	100	
4. Сполучна сутність організації		Тепер	Хотілося б
A	Організацію зв'язують воедино відданість справі й взаємна довіра. Обов'язковість організації перебуває на високому рівні		
B	Організацію зв'язують воедино прихильність новаторству й удосконалюванню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Організацію зв'язує воедино акцент на досягненні мети й виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога		
D	Організацію зв'язує воедино формальні правила й офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації		
	Усього	100	
5. Стратегічні цілі		Тепер	Хотілося б

Продовження таблиці 2

	1	2	3
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть		
B	Організація акцентує увагу на знаходженні нових ресурсів і рішенні нових проблем. Цінуються апробація нового й вишукування можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільова напруга сил і прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності й стабільності. Важливіше всього рентабельність, контроль і плавність всіх операцій		
	Усього	100	
6. Критерії успіху		Тепер	Хотілося б
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих робітників справою й турботою про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку й випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки й низькі виробничі витрати		
	Усього	100	

Варіант «тепер» означає оцінку існуючої організаційної культури, тобто культури, що ви бачите й відчуваєте в цей час. Варіант «переважно» означає якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку вашої організації й, отже, бути успішною.

Кожне з шести питань передбачає чотири можливих відповіді. Розподіліть бали за 100 бальною шкалою між цими чотирма альтернативами, у тому ваговому співвідношенні, яке найбільше відповідає вашій організації. Найбільшу кількість балів дайте тій альтернативі, яка найбільше нагадує вашу організацію [5, с. 32].

Обробка результатів

Для розрахунку треба скласти всі відповіді А у колонці «тепер», а потім отриману суму поділити на 6, тобто розрахувати середню оцінку за альтернативою А. Ті ж розрахунки виконуються і для В, С, D.

Другий етап полягає у тому, щоб скласти всі відповіді А у колонці «Хотілося б» і поділити суму на 6, тобто знову розрахувати середню для альтернативи А. Ті ж розрахунки виконуються і для В, С, D.

Отримані таким чином середні параметри А, В, С, D для наочності зображують графічно.

У результаті цих розрахунків ми отримали рейтингові оцінки альтернатив А, В, С і D. Ці рейтинги дозволяють ідентифікувати тип культури за допомогою теоретичної моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей», на якій і базується інструмент ОСАІ.

Побудова профілю організаційної культури [5, с. 39]

Побудову профілю організаційної культури засновано на рейтинговій оцінці альтернативою А, В, С і D і включає наступні етапи:

1. Побудова профілю існуючої організаційної культури.
2. Побудова профілю майбутньої організаційної культури.
3. Інтерпретація профілів організаційної культури.

Етап побудови профілю існуючої організаційної культури полягає в кресленні діаграми на основі середніх оцінок для кожної з альтернатив А, В, С і D варіант «тепер». Загальний вид діаграми подано нижче на рисунку 1.

Кланова культура

Дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі й, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалювання особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу й моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі й згоду.

Адхократична культура

Динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню й новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на ріст й знаходження нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання

унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу й волю.

Ієрархічна культура

Дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Критично важлива підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації складаються в забезпеченні стабільності й показників головного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат. Керування найманими робітниками стурбовано гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура

Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери – тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію зв'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація й успіх є загальною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки й збільшення ринкової частки. Важливо конкурентне ціноутворення й лідерство на ринку. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру (значення рейтингу А на діагональній лінії у верхньому лівому квадранті). Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру (значення рейтингу В на діагональній лінії у верхньому правому квадранті). Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру (значення рейтингу С на діагональній лінії в нижньому правому квадранті). Оцінка альтернативи D представляє бюрократичну культуру (значення рейтингу D на діагональній лінії в лівому нижньому квадранті).

Після оцінки альтернатив А, В, С і D необхідно з'єднати всі крапки рейтингу так, щоб вийшов чотирибічний багатокутник. Отриманий профіль малює картину організаційної культури такою, котру ви сприймаєте в цей час. На рис. 1 представлена підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури. Діаграма дає наочне уявлення про домінуючий тип культури, сильних і слабких аспектах культури організації.

Етап побудови профілю майбутньої організаційної культури включає побудову діаграми на основі середніх рейтингових оцінок для кожної з

альтернатив А, В, С і D майбутньої (варіант «переважно») організаційної культури. Послідовність побудови діаграми на другому етапі ідентична першому. Оцінки наносяться на ту ж діаграму, що й на першому етапі.

З'єднання крапок здійснюється пунктирними лініями, щоб відрізнити кращу культуру від існуючої нині. Побудова обох діаграм на тому самому малюнку дозволяє:

- зрівняти ступінь відповідності або розбіжності існуючої (варіант «тепер») і майбутньої (варіант «переважно») організаційних культур;
- визначити аспекти організаційної культури, що підлягають зміні;

На рисунку 2 подано підсумкову діаграму існуючої й майбутньої організаційної культури.

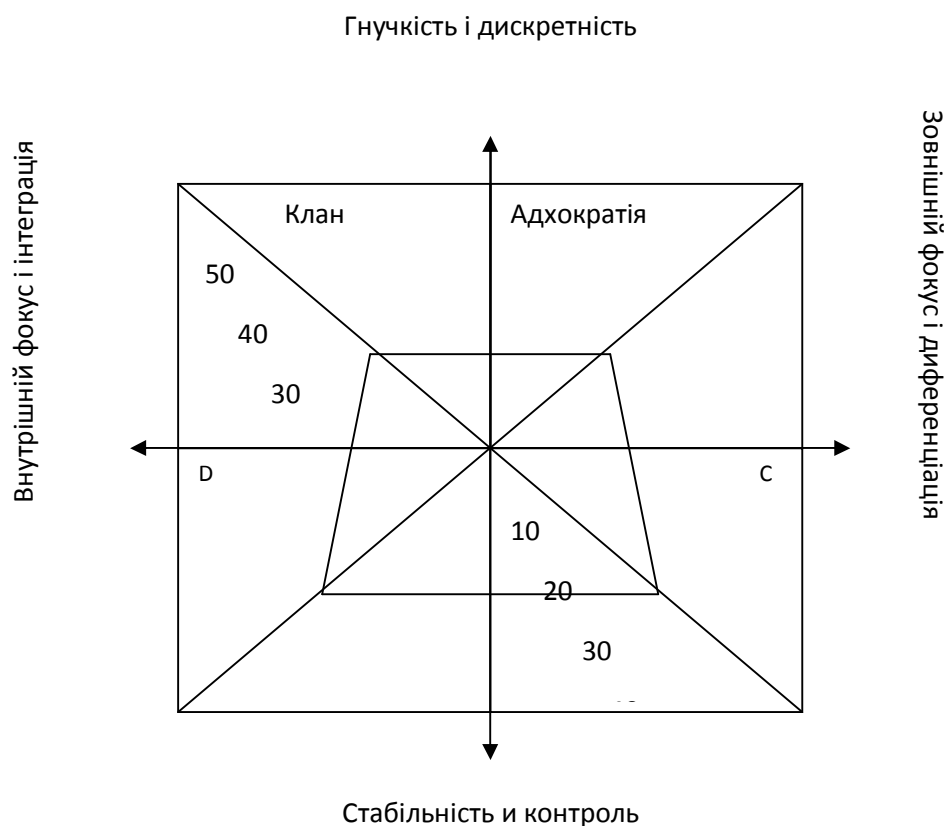


Рисунок 1 – Підсумкова діаграма профілю існуючої організаційної культури однієї з організацій

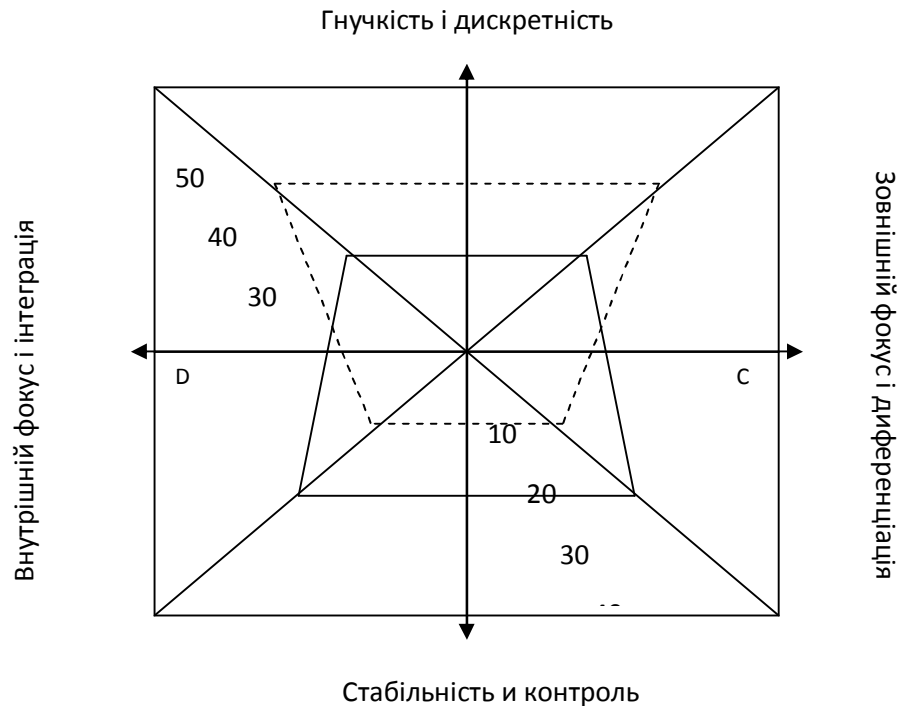


Рисунок 2 – Підсумкова діаграма існуючої (суцільна лінія)
і майбутньої (пунктирна лінія) організаційної

Інструмент ОСАІ можна використовувати для оцінки кожного із шести окремих питань або атрибутів культури:

- Організаційні характеристики (питання 1).
- Організаційне лідерство (питання 2).
- Управління персоналом (питання 3).
- Сполучна сутність організації (питання 4).
- Стратегічний акцент (питання 5).
- Критерії успіху (питання 6).

Оцінка кожного із шести атрибутів організаційної культури дозволить визначити ступінь відповідності кожного з атрибутів культури її типу.

Інтерпретація профілів культури

Профіль домінуючої культури організації в цілому, а також профілі кожного із шести атрибутів культури дозволяють інтерпретувати шість розрізів:

1. Домінуючий тип поточної культури.
2. Відмінності між поточною культурою і культурою, якій віддається перевага в майбутньому.
3. Сила домінуючого типу культури.
4. Погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації.

Домінуючий тип культури. Аналіз профілю організаційної культури дозволяє визначити домінуючий тип культури. Квадранти, що мають найвищі оцінки, визначають тип культури, а також базисні допущення й цінності. Особливу увагу варто звернути на відповідність культури вимогам зовнішнього середовища.

Аналіз відмінностей між поточною й переважною в майбутньому організаційною культурою дає можливість визначити діапазон відмінностей і шляхи для його скорочення. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти скороченню таких діапазонів відмінностей, які становлять більше десяти пунктів.

Сила культури визначається кількістю балів, що віддаються якому-небудь конкретному типу культури.

Погодженість профілів різних атрибутів культури й різних індивідуальних оцінок цих атрибутів передбачає стан рівноваги різних аспектів культури. Якщо більшість структурних підрозділів або членів організації акцентує увагу на тих самих типах культури, можна говорити про наявність погодженої культури.

Розробка стратегії зміни організаційної культури

На цьому етапі необхідно розробити план реалізації змін. Одним із способів успішної трансформації культури є використання моделі 7S Р. Уотермана (R. Waterman, 1980), яка передбачає проведення змін в **структурі** організації, **символах** (образах, які підкріплюють культуру), системах (виробничих, контролю, мотивації, управління людськими ресурсами, якості і так далі), штаті (підбір кадрів), стратегії (поведінкові прояви бачення організації), стиля лідерства і професіоналізму менеджерів.

Завдання 2

Ознайомитися з наведеною у таблиці з типологією організаційних ритуалів і їх соціальних наслідків.

Таблиця 3 – Типологія організаційних ритуалів

Тип ритуалу	Приклад	Соціальний наслідок
Перехід	Вступ у ряди організації і базова підготовка	Полегшує перехід працівника у новий статус
Посилення	Щорічна церемонія нагородження	Посилює соціальну ідентифікацію працівника з організацією, підвищує соціальний статус
Оновлення	Діяльність пов'язана з розвитком організації	Оновлення соціальних структур і покращення роботи організації
Інтеграція	Корпоративне свято	Створює почуття спільності членів колективу, укріплює відданість організації

Розглянути запропоновані ритуали (церемонії) і визначити їх тип:

1. Компанія Mary Kay, що продає косметику, практикує складні церемонії нагородження співробітників, що досягли кращих результатів. Найуспішнішим продавцям-консультантам фірма дарує цінні подарунки: цінні прикраси, шуби і навіть машини. Церемонію нагородження знімають, а потім демонструють співробітникам, подібно до церемонії вручення «Оскару».

2. У крупному банку обрання менеджером розглядається як ключова подія у успішній кар'єрі. Кожне підвищення супроводжується серією церемоній, включаючи особливий спосіб повідомлення людині про її підвищення, ритуальне представлення менеджера його колегам і традиційний похід у бар у п'ятницю вечором, де призначений менеджер пригощає своїх колег.

3. Всякий раз, коли хто не будь з керівництва з корпорації Wall-Mart відвідує один з магазинів компанії, він або вона разом з персоналом магазину говорить «девіз» компанії. Цей обряд на думку керівництва укріплює у працівниках відчуття єдності і відданості загальній справі.

4. Важлива щорічна подія у компанії Mcdonald's – загальнонаціональне змагання ресторанів компанії, що визначає який з них робить гамбургери краще. Це слугує стимулом постійного вдосконалення технології роботи. Ця подія широко рекламується і показує всім співробітникам, що компанія цінує якість гамбургерів [4, с. 44 – 45].

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Н. А. Организационная культура : практикум / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2012. – 100 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
3. Карташова Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломандина. – М. : ИНФРА-М, 2003 – 220 с.
4. Методические указания по проведению практических занятий и выполнению комплексной контрольной работы по курсу «Теория организации» (для студентов специальности 080507 «Менеджмент организаций» дневной и вечерней форм обучения). – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 81 с.
5. Організаційна культура: навчально-методичний посібник для студентів заочної форми навчання, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» за галуззю знань 0305 «Економіка та підприємництво» за напрямами підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», 6.030508 «Фінанси і кредит» – Дніпропетровськ, Дніпропетр. держ. фін. акад., 2013. – 50 с.
6. Организационное поведение : практикум / Под. ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
7. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами : учебник. [Электронный ресурс]/ М. И. Соколова , А. Г. Дементьева – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 240 с.– Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/617313/>
8. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
9. Шэйн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн ; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
10. Юртайкин Е. Прошлое никогда не умирает [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://consulting.ru/alt_190/cons_printview

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до виконання практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

*(для студентів магістратури заочної форми навчання
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Укладачі: **БАБАЄВ** Володимир Миколайович
ГАЙДУЧЕНКО Світлана Олександрівна

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *С. О. Гайдученко*

План 2018, поз. 325 М

Підп. до друку 24.09.2018. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографії. Ум. друк. арк. 1,5.
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.